

DIRIGER UNE ÉCOLE AUJOURD'HUI ET DEMAIN



Photo: Conrad van de WERVE

ANALYSES ET DIALOGUES AVEC JEAN-PIERRE LEBRUN



AVANT-PROPOS

Diriger une école aujourd'hui n'est pas une mince affaire, c'est un métier passionnant, mais difficile. Hier, l'autorité du directeur s'imposait comme une évidence. Aujourd'hui, elle se gagne au quotidien. L'acceptation collective de la légitimité de celui qui est chargé de décider est partout remise en cause. Trancher, en dernier ressort, lorsque toutes les procédures de concertation se sont tenues et qu'il n'y a pas de consensus, trancher en ayant l'intérêt collectif comme ligne d'horizon, mais sa seule singularité comme ressource, peut susciter méfiance et récusation.

C'est pour creuser cette question, dans la perspective du Congrès de l'Enseignement catholique d'octobre 2012, qu'un groupe de travail et de réflexion animé par Jean-Pierre LEBRUN a été mis en place en septembre 2010, avec une vingtaine de directrices et directeurs de tous les niveaux : fondamental, secondaire, supérieur, promotion sociale et centres PMS.

Très vite, l'analogie du diagnostic posé par tous fut constatée. Au-delà des aspects factuels des situations vécues, une même résistance à accepter que « quelqu'un décide » se rencontre dans l'exercice du métier. Comment, dès lors, penser à nouveaux frais ce métier dont on perçoit par tous témoignages, recherches et enquêtes à quel point il est la clé de voute du fonctionnement de nombre d'écoles ? Comment insérer cette fonction et les nécessités structurelles de son exercice dans un monde où le domaine de l'individu s'est singulièrement développé, au détriment d'une prévalence du collectif ?

Le présent document rapporte quelques récits emblématiques mis en forme par Vincent FLAMAND et les déconstructions, réflexions et réactions de Jean-Pierre LEBRUN, en dialogue avec les acteurs. Il nous a semblé que les clés de lecture qui s'offrent à la réflexion, la richesse des échanges et les témoignages enthousiastes des participants devaient nous encourager à en faire un outil à transmettre au plus grand nombre, pour stimuler la réflexion et promouvoir partout, dans des formes peut-être nouvelles, des actions pour creuser ces questions. ■

GUY SELDERSLAGH

INTRODUCTION

J'attribue énormément d'importance à l'école, car dans la période de profonde mutation que nous connaissons, cela me semble être, en principe, encore un des lieux où l'on cherche à permettre aux jeunes de se développer d'une manière qui leur permette d'affronter l'existence. C'est aussi le lieu où la solidarité et la vie collective sont, pour la première fois dans le trajet de l'enfant, mises à l'expérience concrète.

Je cherche à comprendre l'évolution rapide qui est à l'œuvre depuis 20-30 ans ; notre question, ici : comment doivent être les personnes qui entourent ces jeunes d'aujourd'hui, si différents de ceux d'hier ? Et comment doivent être ceux qui entourent ceux qui les entourent, c'est-à-dire ceux qui occupent la position de direction ?

Je me suis, depuis longtemps, fort intéressé à la question de l'institution et à la place de la direction : tout de suite, c'est un point central. Prenons l'exemple du film de Nanni MORETTI, *Habemus Papam*. Ce film montre un pape qui refuse la charge qui lui incombe, un peu comme si la nomination qu'il avait reçue de ses pairs, en toute légitimité de procédure pourtant, n'opérait plus. Rien que le fait d'avoir imaginé pareil scénario est l'indice que quelque chose se passe et qu'une fonction qui a toujours eu une légitimité forte est aujourd'hui précarisée, fragilisée, mise en question. Le cri de Michel PICCOLI – l'inarticulé – au début du film manifeste bien cette remise en question viscérale de l'autorité symbolique. Hier, la question ne se posait pas comme cela : vous étiez nommé directeur, un point c'est tout ! Et cette reconnaissance vous donnait aussitôt – on pourrait presque dire – la grâce qui vous mettait au-dessus de l'ensemble, à une place que j'ai appelée d'exception.

Mais le fait de ne plus accepter que les choses fonctionnent selon un modèle pyramidal, reconnu par tous comme allant de soi (c'est ça qui est important), dans une sorte de pacte implicite mais opérant, c'est un changement majeur pour la société. Si le responsable dit : « *On arrête à 11h* », tout le monde va accepter, mais si c'est l'un d'entre nous qui le décrète, on va se rebeller ! C'est une logique toute simple, mais qui fonctionne. Si on ne peut plus se référer à cette différence des places, on glisse vite vers le marécage. L'un dira « *11h15* », quand l'autre avancera « *11h30* ». Et comment trancher ?

Si donc, la légitimité de quelqu'un n'est plus reconnue comme un allant de soi parce que, par exemple, nous le suspectons aussitôt de profiter de la place qu'il occupe pour se livrer à de l'abus de pouvoir, le fonctionnement collectif risque de se trouver très vite en grande difficulté. Certains, alors, espèrent la restauration d'une autorité de jadis (de type « papal ») ; or, celle-ci ne reviendra pas, sauf solution malheureuse de la nécessité d'un nouveau pouvoir fort – ce qui n'est jamais impossible ! Mais l'idée même d'un pouvoir de la sorte est complètement remise en question par la modernité. Mais est-ce que, du coup, il n'y a plus de différence de places ? C'est la grande question, qui est véhiculée par le désir bien légitime d'égalité démocratique, mais qui court toujours le risque de tourner à l'égalitarisme et, de ce fait, de réduire tout système de décision à l'impuissance. Il n'y a pourtant pas d'autorité collective, parce qu'il n'y a pas de sujet collectif ; il n'y a qu'une autorité, qu'on espère finalement acceptée par tout le monde. Or, aujourd'hui, l'autorité ne va plus de soi du tout, et si le directeur ne règle pas cette question de la place qu'il occupe, l'enseignant ne la règlera pas non plus et ne pourra également plus tenir la place qu'il occupe. Et... l'élève non plus ! Ce dernier n'expérimentera alors pas que, pour pouvoir soutenir quelque chose, il doit y aller de sa propre énonciation, d'une parole qu'il devra apprendre à tenir dans la solitude.

Avant, le directeur avait spontanément la reconnaissance symbolique pour dire : « *J'ai décidé, on ne discute plus !* » Ce monde-là est périmé. L'adhésion des gens est désormais nécessaire ; or aujourd'hui, ils n'entérinent plus spontanément la légitimité de la place d'exception qui est celle de la direction. Ils vont vouloir avoir leur mot à dire, ce qui est tout à fait légitime, mais cela ne doit pas enlever au directeur la nécessité de se soutenir de sa propre énonciation, de sa parole propre. Et si vous esquiviez cette solitude, vous deviendrez tributaires de ceux à qui vous donnez, de ce fait, un pouvoir indu.

Car c'est quoi, au fond, cette place d'exception que je vous indique ? C'est une place tierce, que personne ne peut occuper totalement, que vous ne pouvez qu'occuper momentanément, et dans un certain contexte,

occuper mais pas plus. Mais quand vous occupez la place, il faut vous assurer que cette place existe, car sinon, vous serez mis à mal. Or, souvent, cette place n'existe plus dans la tête des gens. Cette place tierce – pourtant si importante, car elle est la trace de la prévalence du collectif sur l'individu – n'est comme plus mise au programme de la transmission. Elle est encore là, mais voilée, cachée, masquée, elle n'est plus mise en évidence, active. Et donc, quand vous intervenez de cette place dans un tel contexte, vous provoquez une effraction là où, pourtant, il n'y a rien de traumatique.

C'est l'une des raisons pour lesquelles on a, aujourd'hui, des échecs scolaires de plus en plus nombreux : parce que la transmission est vécue comme une prise de pouvoir sur le moi que je suis. Il n'y a plus de reconnaissance spontanément acceptée de cette place d'où des choses peuvent être dites sans que ce soient des mainmises. Et cela n'atteint pas que les élèves, car les enseignants se sentent « effracts » de la même façon. Et nous-mêmes également. C'est une modification extrêmement profonde qui est en train de se passer, dont on n'a pas encore perçu tous les tenants et aboutissants, et encore moins la riposte.

Car le problème, c'est que la personne qui fonctionne dans le déni ou la récusation de cette place tierce n'en sait évidemment rien. C'est l'effet, après deux générations, de ce grand ébranlement de la pertinence de l'autorité, de l'ébranlement de la légitimité de cette place à occuper qui, pourtant, fait notre pacte d'humanité. Car si on enlève cette dimension tierce, il y a disparition programmée du pacte d'humanité.

Vous êtes au service de la collectivité scolaire que vous dirigez, mais vous n'êtes pas au service des gens. Beaucoup de directeurs, aujourd'hui, vont délaisser le volet « autorité qu'une place différente me donne » pour le volet « être au service de.. ». Or, il ne faut pas gommer la légitimité de la place d'exception, sous peine de donner des armes aux autres pour faire triompher une horizontalité paralysante. Il y a un vrai travail de ramonage à faire du côté de la fonction de direction. Il faut entretenir la place, la garder nette. Et il faut toujours se poser la question, quand on est directeur, comme si l'on était deux, la place et moi. Cela facilite souvent la tâche. ■

JEAN-PIERRE LEBRUN

ENTRE LE MARTEAU ET L'ENCLUME

« **D**irecteur depuis 5 ans d'une école secondaire, je dois, pour l'instant, faire face à plusieurs difficultés. D'une part, je suis en désaccord avec mon équipe d'éducateurs par rapport à une situation précise : chaque année, l'école organise une journée sportive, à laquelle certains élèves cherchent à tout prix à échapper ; le sujet est sensible, et la fraude sanctionnée de deux heures de retenue. Or, cette année, un papa m'a téléphoné pour plaider la cause de sa fille de manière particulièrement convaincante, et je serais donc d'avis de ne pas la punir. Mon équipe prétend, quant à elle, que si j'agis de la sorte, je vais décrédibiliser encore davantage cette journée sportive et pousser, de ce fait, les élèves à ne pas y participer. Ce qui n'est, évidemment, nullement mon intention !

D'autre part, je dois gérer une relation extrêmement tendue entre le corps enseignant et la sous-directrice de l'école, une dame assez imbue de sa fonction, très autoritaire et procédurière. Elle fut appelée il y a quelques années pour redonner un cadre administratif convenable à l'école, et a pu ainsi mettre en œuvre ses indéniables qualités de gestionnaire. Soutenue par le PO durant tout ce travail de restructuration, elle ne fut pas reconduite dans son mandat par celui-ci, lorsqu'il s'est avéré qu'elle était incapable de gérer le volet relationnel du métier de directeur. Maintenu dans sa fonction de sous-directrice, elle a continué, pourtant, à exercer un pouvoir réel et à se vivre comme le vrai chef de l'institution. Bien évidemment, ses relations avec le corps professoral sont désastreuses, et je dois sans cesse faire tampon entre elle et les enseignants. Progressivement, en déployant des trésors d'ingéniosité, je suis pourtant parvenu à instaurer une certaine qualité de relation avec elle. Or, voilà qu'un nouveau conflit vient d'éclater, et je vais devoir trancher dans le vif des sensibilités, me positionner pour que la paix revienne.

Me voilà donc aux prises avec deux situations qui peuvent sembler banales mais qui, vu le contexte, me mettent réellement en difficulté. En fait, j'ai peur de perdre une partie de la confiance qui fut si difficile à instaurer. Je me sens un peu comme pris entre le marteau et l'enclume ; je crains, en tranchant, de rompre un équilibre toujours précaire, de briser l'harmonie que j'ai eu tant de mal à installer... »

ANALYSE DE JEAN-PIERRE LEBRUN

Donner raison au papa ou aux éducateurs, aux enseignants déçus ou à la sous-directrice blessée ? Aucune réponse ne s'impose absolument. J'ai envie de vous dire une chose toute simple : lorsqu'on a à trancher, on est toujours un peu idiot ! En effet, vous aurez beau vous renseigner pour comprendre la situation de la manière la plus fine possible, passer un temps fou à écouter les arguments des différentes parties, vous ne pourrez pas faire l'impasse de devoir, au final, prendre parti, décider en votre âme et conscience. Or, dans toute décision, il y a une part inévitable d'arbitraire, c'est-à-dire de choix. Et quel que soit le choix posé, il y aurait tant de raisons, sans doute, de faire le choix contraire !

Sauf dans de rares cas extrêmement clairs, celui qui doit trancher va inévitablement ne plus tenir compte d'une part de vérité. Et donc, subir les foudres et quolibets de ceux qui épousaient le point de vue qui, finalement, ne sera pas choisi. Décider, c'est mécontenter, inévitablement. S'exposer au ressentiment, à la colère, au discrédit. La satisfaction totale est un leurre. Beaucoup de nos contemporains aimeraient que le collectif se résume à une collection de tous leurs vœux, ce qui n'est évidemment ni possible, ni souhaitable. Aujourd'hui, on tolère assez mal que quoi qu'on fasse, cela n'aille jamais tout à fait bien. On rêve d'une concorde totale, d'une institution qui marche comme sur des roulettes. On laisse croire que la perfection est possible.

Nous voyons actuellement se développer une sorte d'angélisme newlook, le mirage d'une humanité qui pourrait exister sans limites, sans équivoques, violence et secrets. Un super-homme qui voudrait vivre sans les inévitables frustrations du désir, sans conflits ou tensions. Avec une absolue maîtrise sur les événements et ses émotions. Pour se débarrasser de la part d'ombre de la condition humaine, on cherche à évaluer tout, on cède à la frénésie de règlements de plus en plus pointilleux, faisant comme si une objectivité parfaite, un savoir sans faille était accessible.

C'est d'ailleurs une des grandes illusions de notre époque que de croire qu'on pourrait connaître toutes

les données d'une situation, que les choses pourraient être parfaitement claires, d'une évidence mathématique. Si tel était le cas, si l'eau n'était que H₂O et jamais une mer déchainée, il n'y aurait plus besoin de se mouiller, il n'y aurait plus de risque de se noyer. Beaucoup de formations, en donnant l'illusion que tout peut se solutionner (le fameux « échec à l'échec », comme si une vie sans ratés était possible !) aggravent ce mirage de ne pas avoir à décider. Comme si les problèmes humains pouvaient se résoudre de manière purement technique, à coup de coaching ou de pensée positive.

Le mythe qui entoure aujourd'hui le terme de « communication » va dans le même sens. Comprenez-moi bien : je ne dis pas qu'il n'est pas important de bien communiquer ; j'affirme simplement que derrière ce terme utilisé aujourd'hui parfois comme une sorte de formule magique, se cache souvent une idée fautive : celle que la parole pourrait être sans malentendu, un pur transfert d'informations. Or, nous savons tous que tel n'est pas le cas et que, quel que soit le soin mis à être bien compris, ce que l'autre entendra ne sera jamais tout à fait ce que nous avons voulu dire. Les poètes, par exemple, ne cessent de dire qu'on ne peut pas tout dire, qu'il y aura inévitablement de l'indicible, et que les choses capitales de nos existences (l'amour, par exemple) sont toujours plus subtiles et complexes que ce que nous pourrions en nommer. Il suffit, pour s'en convaincre, de regarder un peu les situations les plus banales de notre vie quotidienne : combien de temps passé à s'expliquer, préciser les points de vue, dire que ce n'est pas cela qu'on a voulu dire ! Parler, c'est toujours avouer ce qu'on ne sait pas, et courir le risque de ne pas être compris. C'est d'ailleurs cela, assumer la subjectivité : oser porter la responsabilité de sa parole, avec ses ombres et lumières. Et donc, accepter de courir le risque de se tromper, d'être aveuglé par ses limites. Si vous attendez de tout savoir pour décider, vous ne déciderez jamais.

Au fond, vos deux situations disent le même problème : vous avez fait un travail remarquable et considérable pour recueillir l'adhésion de l'ensemble du personnel de votre école, et vous craignez qu'en prenant position dans un conflit, vous ne rompiez ce fragile équilibre. Vous êtes confronté à une situation menaçante pour votre pouvoir rassembleur. Trancher dans le vif va inévitablement faire des dégâts, c'est certain, mais vous êtes nommé pour cela. Votre place, jusqu'à présent, fut très pacifiante, certes, mais également très réduite. Il vous faut, je crois, élargir l'espace pour bien faire entendre que vous n'êtes pas dans l'antagonisme, dans le souci d'imposer votre petit pouvoir. Que vous décidez en fonction de la bonne marche de l'institution que vous avez pour fonction de représenter, et pas dans le but de prendre parti. Non par favoritisme ou antagonisme, mais pour le bien collectif. Vous exercez un pouvoir discrétionnaire, vous avez à trancher pour le bien du collectif, qui n'est jamais la somme des biens particuliers. Il me semble que vous devez consacrer du temps à la construction de cet espace, en montrant la nécessité vitale pour une institution. Ainsi, les gens vous comprendront mieux

et accepteront de manière plus paisible vos décisions. La solution à votre problème me semble tenir en une réaffirmation de la distinction des places.

Le récit de vos difficultés est intéressant, car il met bien en lumière le rôle spécifique du directeur : non pas d'abord assurer une fonction éducative, mais assumer ce pouvoir de décision. Le directeur n'est jamais à la même place que les autres, il est là pour assurer la prévalence du collectif. Il est au carrefour entre l'individuel et le collectif, le sujet singulier qui doit parler pour tous. Permettez-moi d'insister : je ne suis pas en train de vous dire qu'il faut n'en faire qu'à votre tête, être revêche ou despotique. Au contraire : je vous invite à oser assumer la fragilité constitutive de toute place d'autorité. Oui, je dis bien, la fragilité : être mis dans la position institutionnelle de devoir trancher, c'est s'exposer à la critique, courir le risque de devoir assumer un échec. S'avouer faillible. Au fond, contrairement à ce que dit notre époque, autorité rime avec vulnérabilité. Vous incarnez le fait que nous ne sommes pas des machines, que toute décision doit passer, pour être humaine, par quelqu'un qui décide. Vous mettez en lumière, par la place que vous occupez, que l'être humain est toujours scindé, partagé, écartelé parfois, entre un foule d'options, sans certitude absolue de faire le bon choix. Symboliquement, vous représentez pour un collectif donné l'inévitable conflit de la condition humaine, qui nous traverse tous (un parent est-il jamais certain de prendre la meilleure décision pour son enfant ?).

C'est la tâche du directeur de dire que ce pouvoir discrétionnaire est chez chacun, et que lui n'a que la responsabilité symbolique de cette dimension, qu'il est d'ailleurs le seul à ne pas pouvoir évacuer. Vous êtes, pour tous, un miroir qui montre qu'on n'échappe pas à la division. Votre rôle est à la fois capital et inconfortable. Les limites instaurées par votre fonction, le cadre qui délimite votre action, le pouvoir réel, certes, mais davantage encore symbolique qui est le vôtre, tout cela montre bien que l'autorité ne peut être ni absolue, ni acquise une fois pour toutes.

Le fonctionnement de votre sous-directrice, qui veut faire comme si elle était le vrai directeur sans y avoir été nommée, manifeste de manière exemplaire ce désir, qui est en chacun de nous, de pouvoir exercer un pouvoir total, sans être limité par le cadre de la fonction. Sans garde-fou. Elle veut, au fond, comme on dit, avoir le beurre, l'argent du beurre et le sourire de la crémère en prime. Le pouvoir sans les responsabilités souvent lourdes qui vont avec. Or, c'est impossible, et au fond de nous, nous le savons très bien.

Je vous conseille donc de renvoyer chacun à cette connaissance tacite, à sa propre division, de tenter de faire prendre conscience au papa, aux éducateurs, professeurs et sous-directrice, qu'eux aussi, dans d'autres contextes, sont obligés d'agir comme vous en ce moment, et ne peuvent échapper au risque de devoir décider tout en sachant que tout demeure, au final, indécidable. « *Et si vous étiez à ma place, que feriez-vous ?* » Voilà une question qui peut vous aider à faire comprendre, à ceux qui risquent de se sentir lésés par votre décision, le caractère inévitable de celle-ci, et le fait que vous en savez l'inévitable précarité. ■

« ALLO MAMAN BOBO », OU QUAND L'AUTORITÉ LIBÈRE DU POUVOIR

« **J**e suis à la tête, depuis quelques années, d'une école fondamentale dont l'histoire récente, par rapport à la direction, fut assez agitée. Prenant la succession d'un directeur parti suite à de nombreux conflits très durs avec les enseignants, j'ai tenté de rétablir la confiance, de privilégier la concertation, la prise de décision collective. Or, cette année, l'ICL – Instance de concertation locale représentant les professeurs – vient, après trois semaines de cours, me trouver en disant : « On n'en peut plus, on a le couteau sous la gorge ! » Et de m'égrener un chapelet de (petites) doléances : « Tu as décidé de ne faire que des concertations collectives, alors que nous avons besoin de concertations par cycle ou par année », « Tu as écrit dans la revue de l'école qu'après la remise des bulletins, il y aurait une réunion de parents sur demande »... Bref, je me vois reprocher toute une série de petites choses qui, pour moi, ont été décidées en équipe au 3^e trimestre de l'année passée. C'est comme s'ils découvraient tout à coup ce qui a été décidé, comme si j'avais pris les décisions sans eux ! Je suis donc devant le problème suivant : faire reconnaître les décisions prises ensemble comme des décisions d'équipe, et ne pas les voir contestées dès qu'il s'agit de les appliquer, voire de payer le prix de leur mise en œuvre. Je suis victime d'un pénible effet boomerang : on construit un projet d'établissement ensemble – je me suis volontairement mise en retrait pour leur laisser la plus grande liberté possible –, et quand je dois le faire vivre, cela ne plait plus, et je dois faire face à une contestation que j'estime injuste. Je me sens donc un peu paralysée : quand je prends des décisions ce n'est pas bon, et quand je n'en prends pas, ce n'est pas bon non plus ! Or, je ne pense pas être quelqu'un d'autoritaire, qui veut imposer un point de vue à tout prix. Du moment qu'on respecte notre projet d'établissement, cela m'est égal qu'on aille à gauche ou à droite. Beaucoup d'enseignants veulent travailler en équipe, mais ne sont pas prêts à accepter les contraintes que ce type de travail impose. »

DIALOGUE AVEC JEAN-PIERRE LEBRUN

Jean-Pierre LEBRUN (JPL) : Vous avez dit qu'il y a eu un conflit avec la direction précédente ?

La directrice (Dir.) : Oui, mais c'était il y a plusieurs années.

JPL : N'allez pas trop vite pour vous débarrasser des cadavres dans les placards ! Si j'ai bien suivi votre exposé, il y a eu conflit avec l'ancienne direction, et c'est l'ICL qui a gagné.

Dir. : Quelque part, les enseignants ont gagné puisque l'ancien directeur est parti.

JPL : Donc ce sont eux les directeurs, jusqu'à nouvel ordre ! C'est évident que s'il y a eu un conflit important dont le résultat a été l'écartement d'un directeur, c'est l'instance qui a gagné le bras de fer qui prend la charge de la direction dans un premier temps, que vous soyez là ou pas. Cela ne m'étonnerait pas qu'il y ait dans votre école un conflit souterrain du type : savoir qui tient vraiment le gouvernail du navire.

Prenons, si vous le voulez bien, le problème au niveau, non des personnes, mais des instances. Vous vivez avec les traces de ce qui s'est passé dans l'école. Et dans ces traces, il y a deux choses : premièrement, un conflit dont les professeurs sortent victorieux ; deuxièmement, le contexte de la délégitimation générale de la place d'autorité auquel nous assistons aujourd'hui. Personnellement, j'ai envie de vous faire réfléchir à votre « Ça m'est égal, du moment qu'on respecte les décisions » de tout à l'heure. Je ne suis pas certain que dans un tel contexte, vous puissiez vous permettre cela. Pourquoi ? Parce que c'est comme si vous vous contentiez d'être l'exécutrice de leurs décisions. Cela peut marcher dans un système où vous êtes bien définie en fonction de direction ; mais si c'est une sorte de jeu subtil où la place d'autorité est un peu flottante, dire cela fait que vous ne vous transformez pas en instance garante, vous devenez seulement celle qui a la charge d'exécuter les décisions qui sont prises. Or, comment prend-on les décisions dans un groupe qui fonctionne de la sorte ? Par quelques personnes qui les soutiennent. Les autres se contentent de suivre ; cela renforce l'idée que ceux qui ont permis d'arriver à une certaine décision, ce

n'est pas vous, puisque cela vous est égal, ni les suivants, mais bien 4-5 personnes qui ont effectivement pris les orientations. Mais gare si cela ne marche pas !

Dir. : L'ancienne direction prenait seule toutes les décisions. Et si moi je voulais fonctionner de la sorte, on accepterait du bout des lèvres, mais on ne ferait rien ! Donc, il faut que j'arrive à négocier une position entre laxisme et autoritarisme.

JPL : J'entends bien la difficulté dans laquelle vous vous trouvez. Ne transformez pas le « *Ça m'est égal* » en un « *Je dois tout décider* ». Je relève simplement qu'il y a des zones où vous dites : « *Je préfère ne pas m'en mêler* ». Mais comme il y a une histoire dans laquelle ceux qui s'en sont mêlés ont fini par réussir, je les suspecte gentiment d'avoir un peu l'impression d'être le vrai moteur de l'affaire. Et donc, d'être en compétition avec votre place à vous. Parce qu'ils sont sur le même pied, ils reçoivent l'acquiescement d'une série de gens dont la mollesse, par ailleurs, a pour résultat qu'ils se retrouvent avec le fait inéluctable que les décisions prises ne marchent pas comme ils le voudraient. Donc, du coup, ils ont un recours terrible : venir vous dire, à vous, que cela ne va pas, puisque vous l'avez entériné. Il y a là un jeu subtil, dont le résultat est qu'ils vous reprochent une série de choses qui ne sont pas de votre ressort. J'essaie de reconstruire une chaîne : vous entérinez avec un « *Ça m'est égal* », comme si vous ne vous étiez pas vous-même attribué la décision qui est prise.

Dir. : En fait, cela ne m'est pas égal !

JPL : Je suis content de vous l'entendre dire ! Ne perdez jamais de vue que l'intérêt de ne pas être le décideur final, c'est que, si cela ne marche pas, je peux me retourner contre ce dernier. Tandis que si j'assume vraiment la décision, je dois en supporter les éventuelles conséquences négatives. L'idéal, quand on est parvenu à mettre le patron à la porte, c'est de devenir chef sans être responsable de ce qui se passe. Donc, ils ne s'engagent pas vraiment non plus dans les décisions qu'ils ont prises. Or, si vous dites « *Ça m'est égal* », vous leur laissez le champ, le loisir de tout organiser, tout en n'ayant pas l'obligation de devoir rendre des comptes de leur organisation, puisqu'à ce moment-là, ils viennent vous voir. Il y a là quelque chose qui n'est pas clair. Ce n'est pas un problème de « *Je ne suis pas d'accord, ou pas contente* », mais bien de « *Qu'est ce qui se passe, comment se fait-il ?* »

J'ai l'impression qu'il y a une partie des choses sur laquelle vous donnez beaucoup de liberté à vos enseignants, et vu l'historique de votre établissement, je me demande si vous ne devriez pas réfléchir un peu à cette liberté, qui ne va finir que par les conforter dans l'idée fautive que c'est eux qui décident. Pourquoi viennent-ils se plaindre à vous, puisque c'est leur décision ? C'est bien le signe qu'il y a là quelque chose qui n'est pas à sa juste place. Et vous êtes un peu partie prenante dans l'affaire, si vous leur laissez trop croire qu'ils décident alors qu'en fin de compte, ils ne le font pas vraiment, puisqu'ils viennent s'adresser à vous. J'ai l'impression que vous devriez faire une

réunion avec eux pour mettre les choses à plat, dire qu'il y a quelque chose qui ne va pas : « *Nous décidons ensemble, j'accepte tout à fait le sens que vous avez pris. Mais de deux choses l'une : soit vous avez décidé quelque chose qui n'est pas bon, mais alors il faut assumer le fait que cela ne marche pas, soit vous reconnaissez qu'il y a une contradiction à me faire porter seule les difficultés d'une décision collective* ». Le problème des assemblées, souvent, c'est que ce sont des lieux propices au fait que des leaders informels prennent le pouvoir. Or, si l'école ne fonctionne pas bien, ce n'est pas vers eux, mais bien vers vous que l'on va se retourner.

Pour bien s'exercer, le pouvoir a besoin d'être soigneusement défini. Qu'est-ce qui fait qu'un travail de décision effectué par un collectif soit, trois mois après, totalement remis en question, et qu'on fasse comme si on n'avait rien décidé ? Il est important que vous ne vous laissiez pas mener en bateau parce que, mine de rien, il y a là une structure rivalitaire à laquelle l'histoire particulière de votre établissement a donné une consistance.

Dir. : Ils contestent même les dates qu'ils ont choisies eux-mêmes !

JPL : Il n'est pas question, évidemment, de remplacer le « *Ça m'est égal* » par un « *Je viens tout régler* » ! En 3-4 ans, vous êtes parvenue à ce que les choses se déroulent plutôt harmonieusement, et il ne faut pas tout dynamiter ; vous vous êtes bien débrouillée, mais je pense qu'il y a des indices qui restent de ce que des choses peu claires demeurent, ne sont pas réglées. Elles ne doivent d'ailleurs pas forcément l'être sur le mode de la décision autoritaire, mais il faut que cela émerge comme une vraie difficulté de se départir d'une position qui a donné le pouvoir à des gens qui n'avaient pas pour mission de l'assumer ; quiconque a le pouvoir n'aime pas qu'on le lui enlève des mains, du coup cela fait une sorte d'auto-organisation tacite dont vous êtes la garante, ce qui vous met en difficulté.

Il me semble que souvent dans les écoles, ce sont d'abord des conflits liés aux structures, et pas aux gens. Avant de dire qu'on ne s'en sort pas avec les personnes, il est bon de tenter de voir si les structures permettent qu'on s'en sorte. Il y a énormément de conflits qui proviennent du fait qu'il n'y a pas de structure(s). Si on met en place des structures justes, cela va réduire de 80 à 20% les problèmes personnels. Je suis très sensible à la façon dont vous avez votre manière bien à vous d'essayer de reprendre progressivement la place qui est la vôtre. Surtout, suivez cela ! Mais je trouve aussi intéressant qu'on fasse émerger, à travers ce que vous venez de dire, que l'ICL ne peut pas devenir une instance de contrôle de l'école ; donc, la divergence que vous faites apparaître entre ce que doit être la structure et votre fonctionnement est une arme, un outil qu'on vous donne, pour dire qu'il y a quelque chose qui ne va pas.

Quand une structure institutionnelle est remplacée par un fonctionnement de fait, ce n'est pas du tout la même logique qui est à l'œuvre ! Vous avez, d'un côté,

une instance de pouvoir effectif qui tient les affaires, tandis que dans la structure, vous avez une instance symbolique à laquelle tout le monde doit se référer. C'est un paradoxe : l'institution limite le pouvoir. Ce que les gens ne comprennent pas aujourd'hui, c'est que l'autorité limite le pouvoir ! On a un peu l'impression que vos enseignants s'adressent à vous comme à une mère chez qui on peut venir pleurnicher lorsque les choses deviennent difficiles ; or, vous n'avez pas à jouer ce rôle, vous n'êtes que la garante d'un fonctionnement collectif, pas la présence magique qui viendrait pallier à nos insuffisances, tout régler quand nos décisions s'avèrent mauvaises. Vous devez à tout prix refuser le pouvoir réel total qu'a, au début, une mère sur son enfant. N'être ni le bouc émissaire, ni la solution miracle. Renvoyer vos interlocuteurs à leur responsabilité, tout en vous soumettant comme eux aux exigences du fonctionnement collectif. ■

« UN POUR TOUS, TOUS POUR UN », OU QUAND LE PRIVÉ VEUT OCCUPER TOUT L'ESPACE PUBLIC

« **L**e conseiller en prévention de notre école (il a les deux casquettes : personne de confiance et représentant du CPPT) m'a contactée, car il avait été interpellé par un représentant du CPPT (Comité de prévention et de protection au travail, qui traite de façon consultative de tout ce qui concerne le bien être au travail) qui avait entendu deux plaintes à mon égard. La première se déclinait comme suit : alors que je gère tout ce qui concerne les absences, je n'aurais apparemment pas été assez prompte à prendre des nouvelles d'un enseignant revenant de maladie. Il faut dire que mon oubli peut s'expliquer aisément. Laissez-moi vous décrire brièvement la personne outragée par ma désinvolture : il s'agit d'un professeur qui vient régulièrement en pleurs, 2-3 minutes avant le début des cours, se plaint de malaises graves (problèmes cardiaques, pneumonie...), avant de s'en retourner chez lui... et de s'en revenir le lendemain matin, frais comme un gardon ! Ah oui, j'omets un détail : comme la journée est entamée lorsqu'il s'en va, cela ne peut être considéré comme un jour d'absence. Ces choses se répétant régulièrement, il faut reconnaître qu'effectivement, quand il rentre de son énième malaise, j'oublie complètement de lui demander s'il va mieux !

La seconde plainte était la suivante : un professeur avait alerté le CPPT parce que je l'avais obligé – alors qu'il le refusait – à remplacer une collègue partie pour un enterrement. Je lui ai dit que telle était la règle de solidarité dans notre école, et qu'il devait prendre en charge la classe pendant l'absence de sa collègue. Vous le voyez, il s'agit de cas marginaux, et j'ai donc été étonnée qu'ils soient relayés par le CPPT.

J'ai un peu l'impression que nos structures créent des besoins : il faut, quoi qu'il arrive, être toujours dans une bonne situation. Le conseiller en prévention de l'école se sent un peu investi de la mission d'assurer le bien-être intégral de tous au travail. Je me suis donc posé la question de savoir dans quelle mesure le CPPT n'est pas utilisé à mauvais escient par certains, qui s'en servent comme d'un portevoix pour leur ressentiment. Le problème de deux personnes sur cent doit-il devenir un problème pour tout l'établissement ? J'ai l'impression que certaines personnes, pour se

protéger, se servent d'organes de concertation tels le CPPT, qu'elles instrumentalisent en vue d'obtenir l'un ou l'autre avantage. Je vis cela comme une manipulation, et cela me hérisse ! Comme le CPPT ne peut traiter de problèmes personnels, le moindre problème soulevé devient celui de la collectivité. »

ANALYSE DE JEAN-PIERRE LEBRUN

De ce que j'entends dire, il y a parfois un dysfonctionnement dans les organes paritaires de l'enseignement : dans certains endroits, ils deviennent une chambre de contestation. Or, ce n'est pas leur rôle. Le CPPT a une mission d'information et ne peut pas traiter de problèmes individualisés. Dès le moment où vous respectez cela, il n'y a plus moyen de soumettre à un CPPT un cas particulier, qui deviendra général du fait d'être amené là. Votre énervement face à cette « chambre de contestation » me semble donc légitime. Aujourd'hui, le rôle du collectif est souvent vu comme devant assurer le fonctionnement privé. Les gens ont un peu dans la tête que le collectif va équivaloir à la somme des éléments singuliers, ce qui est complètement fou ; du coup, vous qui avez pour mission de représenter le collectif, vous apparaissez régulièrement comme celle qui empêche le singulier de se vivre comme il le désire. Vos exemples sont très révélateurs à cet égard : vous imposez quelque chose au nom du collectif, et des singularités se sentent, de ce fait, bafouées dans leur processus propre, le confort de leur fonctionnement. De la même manière que les parents refusent de voir leur trésor entamé, vos enseignants refusent – ce qui est pourtant inéluctable – de sacrifier une part de leur bien-être individuel au bon fonctionnement du collectif.

Pour beaucoup de gens aujourd'hui, le collectif n'a pas à limiter, mais à aider au développement personnel. Et tous les organes de concertation sont touchés par cette logique. Il faut limiter la casse face à cette tendance qui peut nous emmener fort loin. Ce qui est intéressant, c'est de faire entendre la manière dont on va tenter de vous piéger : « *Moi, vous ne m'aimez pas, ou pas assez ; la preuve ? Vous vous énervez !* » On sort très difficilement de telles logiques circulaires. On

est piégé par des réactions épidermiques légitimes, mais dont certains vont se servir pour tenter de vous convaincre que vous ne faites pas ce qu'il faut. Il faut tenter de rappeler calmement à la personne qui se plaint que vous êtes là pour assurer le fonctionnement collectif, et que sa manière de fonctionner perturbe ledit fonctionnement. Il faut faire comprendre à cet enseignant que vous ne pouvez tolérer son attitude, et que cela n'a rien à voir avec l'amour. Vous n'avez pas pour fonction de devenir la boîte aux lettres de toutes les doléances de l'école.

Il faut inverser la machine et dire à la personne qu'elle est au service du fonctionnement collectif. Il faut retrouver la dimension de service du collectif. J'ai envie de vous dire que le rôle de votre personne de confiance, avec l'ambiguïté de sa double casquette, est mal défini. C'est comme si elle-même était prise dans une difficulté à repérer ce qui relève de l'implantation générale et collective, pour laquelle elle est mandatée (elle doit donner des indications sur ce qui fait symptôme de la difficulté du vivre ensemble) et ce qui relève du domaine privé. Elle vient vous dire à titre privé des observations ayant trait au fonctionnement collectif. On cherche à vous tirer du côté d'un problème privé, singulier, alors que la mission du directeur est au service de la tâche collective. Il a, bien sûr, ses humeurs comme tout le monde, et on va tenter de l'attirer sur ce terrain au risque de tomber toujours dans le conflit de personnes, de mettre à tout prix un visage aux structures. Or, ce terrain-là est un terrain où il ne peut que s'épuiser et, au final, être battu.

Il faut pouvoir nommer le préjudice que certains comportements individuels occasionnent au collectif. Votre problème exprime bien une perversion à l'œuvre dans notre conception démocratique : le citoyen d'une démocratie doit être un citoyen divisé entre l'intérêt collectif et l'intérêt privé. Or, nous produisons des citoyens qui sont uniquement du côté du privé, qui n'assument pas la division. Un citoyen situé uniquement du côté du privé est un citoyen privé de citoyenneté. On ne peut être à la fois citoyen de la démocratie et citoyen qui reste un enfant. Passer à une citoyenneté démocratique, c'est passer à une citoyenneté où les gens assument qu'il y a une exigence du collectif et un désir individuel, et qu'il faut trouver des manières de se débrouiller avec les deux. Parler de bien-être

total au travail, c'est entrer dans la logique « Coca Zéro » : l'impossible est possible !

Travailler vient de *tripaillare*, torturer ; il s'agit donc du bien-être dans la torture ! C'est une contradiction que de vouloir éliminer toute dimension d'effort, de perte et d'accommodement du monde du travail. Quoi qu'on fasse, pour travailler, il faudra toujours « mordre sur sa chique ». Je n'ai rien contre le bien-être au travail, cela part d'une bonne intention, mais la question demeure : qu'est-ce que ce bien-être, qui le définit, et en fonction de quels critères ? « *Je me sens mieux si j'arrive à l'école à 9h plutôt qu'à 8h30* », vous dit votre professeur. Comment allez-vous contredire cela ? Vous êtes face à un citoyen-enfant qui prétend échapper à toute incidence du collectif sur sa vie. Comment améliorer le bien-être de chacun, en sachant que ce dernier ne peut continuer à exister que si le collectif garde sa prévalence ? Sinon, vous n'aurez pas le bien-être de chacun, mais la lutte de tous contre tous. Les envies, les ressentiments et donc la violence vont augmenter, tous se battant pour le même jouet, et vous accusant de favoritisme quoi que vous fassiez. Il faut remettre la prévalence du collectif au centre, et c'est cela votre mission. On va tenter de vous piéger en vous disant que ce n'est pas la voix collective, mais celle de votre humeur que vous cherchez à faire entendre. La question est toujours de savoir d'où vous écoutez. Si c'est de votre fonction de direction, l'écoute sera fatalement limitée. Et il le faut, car la plainte singulière et les revendications peuvent être sans limites.

Votre exemple est un indice de la difficulté de faire prévaloir aujourd'hui le bien collectif. Ce n'est pas dans l'air du temps, exactement comme ne l'est pas, concernant les parents, le fait de préparer à la socialisation que doit accomplir l'école. Que faire ? Ne pas entrer dans le conflit, ne pas chercher à prouver, mais simplement dire les choses depuis le point de vue de garant du collectif qui est le vôtre. Cela offre l'avantage extraordinaire de ne pas prêter le flanc à la discussion qui n'en finit plus. C'est une des forces de la parole que de pouvoir dire avec bienveillance, mais dire fermement. C'est une porte ouverte laissée à l'autre, que beaucoup de gens, finalement mis à la porte, n'ont pas eu la chance de rencontrer. ■

LES DEUX TOUPIES, OU COMMENT AIDER LES PARENTS À RESTER DES PARENTS

« **D**irectrice d'une école primaire, je voudrais, quant à moi, vous parler d'une histoire de cour de récréation. J'autorise les jeux de toupies (les élèves amènent une arène, dans laquelle ils se livrent à de frénétiques batailles de toupies). Lorsqu'ils jouent à cela, ils ne pensent pas à se frapper... Quoique ! Dernièrement, pendant un temps de midi, une surveillante emmène six élèves dans mon bureau pour le fait suivant : un enfant, qui ne nous pose d'habitude pas de problème, avait suggéré à un condisciple de pousser un petit garçon sur une arène, ce qui avait eu pour résultat de la casser. Banale situation de conflit, mais qu'il faut régler vite et bien pour éviter tout sentiment d'injustice chez les enfants.

Dans un premier temps, j'écoute les différents protagonistes : les fautifs sont clairement désignés et ils décident finalement, d'un commun accord, de verser une participation financière pour rembourser l'arène. Les jours passent, et je reçois une lettre argumentée des parents de l'enfant « tentateur » (celui qui a suggéré de pousser), se terminant par leur refus catégorique de payer et m'annonçant tout de go que pour eux, l'affaire est close.

Cette histoire me contrarie et me coute beaucoup d'énergie, car le refus de dialoguer de ces parents me reste sur l'estomac ; je leur réécris donc une lettre disant ma volonté de les rencontrer pour parler de cette fameuse histoire de toupies, et mieux comprendre leur point de vue. Je suis prête à trouver, s'il le faut, une solution autre que le paiement (je sais que lorsqu'il est question d'argent, les choses sont toujours compliquées). Je reçois en retour une nouvelle missive m'annonçant qu'il veulent bien me rencontrer pour parler de tout autre sujet, mais que pour eux, l'affaire de l'arène étant close, il est hors de question d'en discuter.

Nouveau malaise. J'ai l'impression qu'ils se positionnent au-dessus de mon autorité, de celle de l'école. Que faire ? Leur écrire à nouveau, cette fois pour leur dire que je vois bien qu'ils ne sont plus d'accord avec les règles de notre communauté éducative, et que cela me pose un souci pour la suite de la scolarité de leur enfant ? Courir le risque d'un conflit et stigmatiser un enfant qui ne pose jamais problème

pour une bête histoire de toupies ? Ce qui me sidère, c'est le refus de dialoguer de ces parents, leur inébranlable certitude. Je ne suis pas d'accord qu'ils se placent en termes de juge parce qu'ils ont écouté – et n'ont écouté que – leur enfant, et qu'ils décident seuls, de manière péremptoire, que l'affaire est close. Devrais-je m'arranger simplement avec l'enfant, lui donnant, par exemple, une punition après lui avoir expliqué l'impasse où je me trouve par rapport à ses parents ? Je tourne un peu en rond, sans trop savoir quelle attitude adopter, prise à mon tour au piège des toupies ! C'est un petit exemple d'une situation qui se généralise : on doit de plus en plus se justifier devant les parents, leur rendre des comptes. »

ANALYSE DE JEAN-PIERRE LEBRUN

La difficulté, dans un cas comme celui que vous venez de nous décrire, c'est de ne pas être pris dans « l'interprétation-riposte », sinon cela risque d'être une escalade dont vous avez de fortes chances de sortir vaincue. Tentons de prendre un peu de hauteur par rapport à votre légitime colère : vous êtes responsable d'un règlement d'école, qui n'est en fin de compte rien d'autre qu'une tentative de se socialiser, de vivre ensemble. Et le problème, c'est que vous vous trouvez de plus en plus devant des familles qui ne s'aperçoivent même plus que vous contribuez à la socialisation de leur enfant. Face à cela, on peut réagir par des règlements affinés ; c'est utile mais insuffisant, à mon avis. Car cela ne suffira pas à remettre en place les exigences impératives de la nécessaire socialisation. Pour beaucoup de parents aujourd'hui, leur enfant est un trésor qu'il ne vous est évidemment pas permis de quelque peu entamer. Or, forcément, la vie collective va les limiter, et les parents le comprennent et l'acceptent moins qu'avant ; ils ne voient plus trop que l'école prend le relai de la socialisation, que la sphère collective n'est pas qu'une extension de la sphère privée.

Je voudrais l'affirmer avec force : les parents n'ont pas raison, leur enfant n'est pas leur trésor privé, il est nécessaire qu'une séparation d'avec le cocon familial se produise un jour, que l'enfant entre de plain-pied

dans le collectif, dans la vie avec tous les autres. Avec les risques que cela comporte, bien sûr : il faudra bien entrer dans l'arène, même si on peut se faire casser sa toupie. Aujourd'hui, l'école semble avoir la dure mission d'aider les parents à rester, voire à devenir des parents ! Souvent, les parents n'ont pas conscience de s'opposer à l'école ; ils veulent que cette dernière apporte à leur enfant ce qu'ils désirent. Beaucoup sont d'accord avec le rôle de l'école au niveau collectif, mais lorsqu'on touche à leur enfant, ils ont des réactions épidermiques : « *Je sais que mon enfant est difficile, mais cet enseignant, quand même !* » Et les jeunes utilisent parfois cette ambiguïté à leur profit.

Pour toutes sortes de raisons, les parents ont du mal à avoir une vision de ce qui se passe vraiment dans l'école et à faire confiance. Il leur faut donc garder un œil sur ce que fait l'école, car ils ne sont pas certains qu'elle fasse aussi bien qu'eux ce qui est nécessaire. On est, actuellement, dans un climat de méfiance générale. On suspecte tout le monde, pour tout, tout le temps ! Or, la parole et l'éducation exigent une confiance de base. Comprenez-moi bien : je ne précocise pas l'école sans les parents, mais l'école sans les parents là où ils n'ont pas à intervenir (on sait que certains le feront, mais la position ne sera pas la même). Tenir cette position suscitera inmanquablement des conflits, mais il ne s'agit pas d'office d'une mauvaise conflictualité. Il faudrait pouvoir signifier à ces parents qui refusent obstinément d'évoquer avec vous cette situation un peu délicate, qu'un jour il faudra bien parler, qu'ils devront inévitablement faire un travail par rapport à cette conflictualité. Ne fût-ce que parce qu'en ce qui concerne l'éducation, on devrait, chacun à son niveau, se donner la main pour y arriver. Parents et école vont quand même dans le même sens par rapport au bien de l'enfant, mais pas au même endroit, ni de la même manière. Plus on trouve une société difficile, plus il faut que les enfants soient armés pour l'affronter. Les priver de ressources face à l'adversité, c'est les victimiser. L'enfant-trésor court alors le risque de ne pouvoir faire fructifier son héritage.

Comment se débrouiller pour qu'une telle mésaventure ne se reproduise plus ? N'est-ce pas une erreur de demander de l'argent en guise de réparation ? Car qui dit argent, dit rapport inévitable aux parents. Une petite règle me vient en tête, par rapport à votre

exemple : donner le moins d'occasions possibles aux parents d'entrer à l'école. Je pense que le point de vue à toujours garder est le bien de l'enfant. Vous voulez que ce soit lui qui assume les conséquences de ses actes ? Autant ne pas lui donner l'occasion de profiter de la contradiction entre ses parents et l'école pour fuir ses responsabilités. Dans le cas qui nous occupe, pareil événement n'est-il pas une occasion d'aider ce jeune qui semble au-dessus de tout soupçon (il est gentil, ne pose pas de problèmes...) à grandir et s'affirmer un peu ? Ne cherche-t-il pas, en poussant un condisciple, à ruer un peu dans les brancards familiaux, à signifier que quelque chose ne tourne pas rond ? Peut-être est-il tiraillé entre les injonctions différentes de l'école et de sa famille ?

Ressentir ce malaise, en avoir le droit et le dire, c'est peut-être pour lui le début de la socialisation. Il semble, d'après vos dires, que l'enfant incriminé ici corresponde à ce que sa cellule familiale lui demande. Mais entrer à l'école, c'est changer de monde ; passer dans le social, ce n'est pas la même chose que de rester en famille, c'est quitter le nid. La chance de cet enfant, c'est de devoir, en son nom propre, assumer la possibilité d'une conflictualité (qu'il semblait d'ailleurs, pour sa part, être assez prêt à assumer). Que dit ce petit bonhomme en agissant de la sorte ? On peut penser qu'il est un peu trop conforme. Mettre un pied de travers est un indice qu'il essaie d'exprimer quelque chose. Il a besoin de mettre un peu les pieds en-dehors pour arriver à se définir.

Aujourd'hui, l'exigence de conformité est telle qu'il est difficile de trouver sa voie ; chercher sa voie, c'est forcément rater, or rater est interdit ! Donc, ce que cet enfant va pouvoir dire maintenant, ce que cette situation va lui permettre de dire, c'est plus important que la sanction. Il serait sans doute bon de le questionner pour savoir ce qu'il pense de tout cela, en se centrant sur l'expérience limitée dont il est ici question : il n'a rien fait mais a poussé un autre à faire, ce qui engage sa responsabilité et, d'une certaine manière, exige de lui une réparation. À vous entendre, je comprends que le grand absent de la situation, c'est la parole de l'enfant ; il serait sans doute bon de la lui donner. Soyez convaincue d'une chose : pour lui, cette situation est une chance, un appel à acquérir une parole propre. ■

LE COMPLEXE D'IZNOGOU, OU COMMENT SE COMPORTER QUAND QUELQU'UN VEUT DEVENIR CALIFE À LA PLACE DU CALIFE

« **J'**hérite, en tant que nouveau directeur, d'une situation très difficile : la sous-directrice de l'établissement jouit d'un pouvoir considérable, notamment dans la gestion des tâches administratives, par rapport auxquelles je n'ai strictement rien à dire ! De plus, l'ancienne directrice ayant claqué la porte avec fracas, je dois, petit à petit, découvrir tout par moi-même, sur le terrain, sans autre aide que celle de la sous-directrice qui veut mon pouvoir. J'ai dit au Conseil d'administration que la situation ne me convenait pas du tout, et j'ai été déçu car j'ai senti les membres du Conseil mal à l'aise, je ne me suis pas senti compris et soutenu. Je me sens incapable de vivre dans une pareille tension. J'aime déléguer, aider une équipe à se construire, et là, je vis dans un contexte qui est à l'exact opposé. J'essaie et désire simplement occuper d'une façon juste ma « place d'exception ». Que faire ? Comment réagir sans entrer dans un conflit dont je risque de sortir perdant ? »

ANALYSE DE JEAN-PIERRE LEBRUN

La situation que vous décrivez est bien connue : une personne prend un pouvoir qu'elle n'a pas. Le pouvoir le plus terrible, c'est celui qui ne dit pas son nom car forcément, il est sans limite. Ou plutôt, il n'a que les limites qu'il se donne en fonction de ses intérêts propres. Or, la vraie limite vient toujours de l'autre, pas de soi. Que se passe-t-il vraiment au Conseil d'administration ? Cette sous-directrice est-elle protégée, fait-elle peur ? Il ne faudrait pas que vous sortiez broyé par une logique des rapports de force qui n'est pas en votre faveur !

Le pouvoir illimité de votre sous-directrice doit arranger bien des gens (enseignants, etc.) qui, à leur échelle, fonctionnent de la même façon. Je suppose que ce pouvoir tacite constitue une sorte de continuité sur laquelle le Conseil d'administration s'est appuyé. Donc, si les administrateurs le remettent en question, ils risquent de voir tout l'édifice ébranlé. Pour bouleverser une structure qui, bien que déviante, fonctionne vaille que vaille, il faut avoir les reins solides. Comment faire ?

Je vous conseille d'utiliser, face à cette prise de

pouvoir silencieuse, la puissance de la parole. Vous avez le droit de dire : « Ça ne marche pas, je ne peux pas fonctionner comme directeur dans ces conditions ! » Il faut dire vos limites face à un pouvoir totalisant, sans limites. Il est capital que vous preniez sur vous d'oser affirmer que quelque chose cloche dans le scénario qu'on veut vous faire jouer. Cette affirmation, il est impossible de vous l'enlever : toutes les lois du monde ne peuvent rien par rapport à la façon dont vous avez vécu les choses. Ce n'est pas à vous de régler la question, mais il est important que vous nommiez le problème. Il faut renvoyer chacun à sa responsabilité, à assumer le rôle que lui assigne sa fonction. Il est indispensable que les choses se clarifient, c'est à cela que servent les jeux des différentes places. Attention, votre mission n'est pas de remettre de l'ordre dans cette situation embrouillée, mais de nommer, de diagnostiquer la confusion. Votre rôle est de dire qu'exercer votre mission est impossible à cause d'un dysfonctionnement qu'il faut travailler. Il faut vous en tenir à cela, sinon vous allez récolter toutes les volées de bois vert ! Ce n'est pas vous qui devez régler un dysfonctionnement dont vous êtes la victime. Autrement, on risque de vous faire porter le chapeau, de dire au final que tout est de votre faute. Il faut que tous comprennent que n'importe qui d'extérieur mis devant pareille situation ne pourrait qu'en conclure que cela ne va pas.

En prenant une position qui ne va pas dire ce qu'ils doivent faire, vous les contraignez à devoir occuper une place. On sort donc du pouvoir arbitraire de l'illimité. Cela m'évoque ces groupes qui, dans la mouvance de 68, ne parlaient que d'autogestion et refusaient la notion d'autorité. Lorsque j'avais un de ces groupes en supervision, je commençais par leur poser la question suivante : « *Qui est le chef ici ?* », suscitant bien sûr un tollé général ; pourtant, je tenais bon et répétais ma question, jusqu'à ce qu'un organigramme se dessine ! Il y a toujours un chef, et la meilleure chose qui puisse arriver est que le pouvoir, l'illimité de la force se transforme en autorité, exercice reconnu par tous d'une capacité de décision prise *in fine* par un individu singulier dans l'intérêt du collectif. Dans les cas dont je parle, le problème, c'est qu'on est devant un organigramme non-dit, que j'appelle

pulsionnel. C'est un peu ce qui arrive dans votre cas : l'organigramme présenté n'a rien à voir avec ce qui se passe réellement. Or, quand l'organigramme n'est pas le bon, on ne s'y retrouve pas, et cela prend un temps fou pour remettre les choses en ordre. Votre chance, la raison d'être de votre fonction, c'est d'obéir aux lois de la parole et de pouvoir tenir bon face à tous les mouvements qui tentent d'étouffer votre parole singulière, de gommer la place que, légitimement et pour le bien de l'institution, vous avez mission d'occuper. ■

QUAND L'AUTORITÉ VOUS PREND À LA GORGE, OU COMMENT ÉVITER LA LOGIQUE DU BOUC ÉMISSAIRE

« **D**irecteur d'un établissement secondaire, je suis placé devant une situation conflictuelle particulièrement embarrassante : bouleversé par les affronts, brimades et vexations subies par un élève de 15 ans – devenu, entre autres, tête de turc de sa classe en raison d'un excès de poids important –, un de mes éducateurs a littéralement « pété les plombs ». Ému par les larmes du jeune, plongé lui-même dans une situation familiale particulièrement difficile, il a voulu convoquer le principal responsable des moqueries pour avoir une explication, et face aux dénégations de ce dernier, n'a pu s'empêcher de le saisir violemment à la gorge et de le plaquer contre une armoire. Il a fallu l'intervention d'un membre du personnel pour qu'il se calme et relâche enfin son étreinte vengeresse. S'en sont suivis, bien sûr, cris, pleurs, scandale et menace des parents de porter plainte. L'éducateur risquerait entre un et cinq ans de mise à pied, me dit-on. Inutile de vous décrire l'émoi que cet événement douloureux a suscité dans toute l'école, et combien le corps enseignant est divisé, déchiré dans cette affaire. Comment sortir de l'immédiateté de la violence, et du choc qu'elle provoque ? Que faire ? »

ANALYSE DE JEAN-PIERRE LEBRUN

■ À QUI LA FAUTE ?

Ce qui me frappe dans la description que vous nous faites de la situation, c'est que vous commencez d'abord par dresser le portrait de l'éducateur, préciser sa situation personnelle. Vous le faites à juste titre d'ailleurs, car portant comme nous tous le poids de sa vie, cela le rend sans doute hypersensible à ce qu'il ressent comme une situation d'injustice (dans laquelle, pour lui, il y a une victime et un responsable bien définis). Il semble, pour des raisons personnelles, avoir du mal à dépasser ce sentiment d'injustice radicale. Et donc, le fait d'être confronté à une situation qu'il ressent – je dis bien qu'il ressent, nullement que c'est objectivement le cas – comme analogue à la sienne le pousse à perdre tout contrôle et à se laisser emporter par sa fougue vengeresse à l'égard du « harceleur ». Nous sommes face à un mécanisme de « justice aveugle », en quelque sorte. Ceci dit, il y a une question

sous-jacente à cet événement : comment se fait-il qu'on ne soit pas arrivé à empêcher le processus de bouc émissaire mis en place par ces jeunes ? Pourquoi avoir dû attendre que le jeune obèse soit à bout pour que quelque chose – de totalement excessif – se passe ? Ce qui est intéressant, c'est que ceux qui ont commencé par franchir les limites de l'acceptable (les élèves moqueurs) vont finir par se cacher derrière celui que leur attitude injuste a poussé, par réaction, à dépasser les bornes. Quitte à être politiquement incorrect – mais ne l'est-on pas toujours aujourd'hui, quand on tente de prendre du recul ? –, j'ai envie de vous dire qu'à votre place, je tiendrais bon sur l'essentiel : le principal problème, c'est celui du comportement des jeunes. Il ne faut pas se laisser happer, glisser vers « un éducateur a voulu étrangler un jeune » sans chercher à comprendre les raisons qui ont motivé un tel comportement, ce partage des responsabilités ne visant, bien sûr, pas à absoudre l'acte violent de cet éducateur, simplement à comprendre ce qui est arrivé, dans toute sa complexité. Dans une société où on a tendance à se poser en victime absolue et à refuser la part d'ombre, il est bon que les différentes responsabilités soient établies, de la manière la plus dépassionnée possible. Plus il y a de l'intolérable, plus il faut raison garder ! Le risque serait que le jeune soit renvoyé un jour... et l'éducateur, 5 ans !

■ LE BOUC ÉMISSAIRE, FAUTE DE MIEUX

Revenons maintenant à la situation de départ : un jeune devient l'objet des lazzis d'une classe, et une escalade dans la brimade s'ensuit. Comment un tel phénomène, banal en apparence, mais aux conséquences parfois très destructrices, peut-il se produire ? Par une confusion des places. En effet, chaque fois que la place d'exception (celle qui a pour mission d'assurer la prévalence du collectif) n'est pas tenue, la logique du bouc émissaire est favorisée. Lorsqu'une situation scabreuse n'arrive pas tout de suite à être métabolisée, on assiste à une sorte d'« appel à l'envers » à la position de quelqu'un qui tient les affaires. On refait son unité sur le dos de quelqu'un placé en position d'extériorité. C'est cela, un bouc émissaire : un individu qui nous permet de reformer un collectif en difficulté par une communion

dans la haine qu'il nous inspire. C'est une reconstitution par l'interne d'une structure qui n'existe plus. Il n'y a plus d'instance symbolique à laquelle adresser sa colère, son mécontentement, son malaise. Alors, on réorganise une structure d'exclusion pour pouvoir refaire corps, reconstituer le collectif. Il faut bien trouver un responsable de ce qui ne va pas ! On en est malheureusement souvent tous là...

■ EMPÊCHER N'EST PAS INTERDIRE

Les enseignants ont de plus en plus de difficultés à tenir la place d'exception ; cela me fait penser à un professeur de français rencontré la semaine passée, qui me disait que la seule manière de s'en sortir, c'était de ne plus s'occuper de rien de ce qui sortait de sa classe ! Il n'arrivait plus à avoir de l'autorité que dans cet espace retranché ; c'est une position défensive qui montre bien à quel point les choses sont devenues complexes, et combien les relais et mécanismes classiques d'autorité ne fonctionnent plus (cet exemple manifeste d'ailleurs un des grands fantasmes du corps professoral : pouvoir ne s'occuper que de ce qui se passe en classe, pendant que le directeur gère et comble tous les interstices).

Beaucoup de mécanismes institutionnels ont perdu de leur crédibilité, car ils sont devenus inopérants. Votre exemple montre bien qu'on est dans une situation trop lâche : ce n'est pas normal qu'on laisse un jeune se faire martyriser pendant autant de temps. Encore faut-il savoir, et c'est là le problème, qui se sent et possède la légitimité d'intervenir. Et qui va prendre sur lui de le faire. Un des problèmes dus à l'évolution de notre société, c'est qu'on est presque satisfait si on a pu empêcher un incident ; mais cela ne suffit pas. Ce qui est important, c'est la symbolisation de l'affaire. Empêcher, c'est important, bien sûr, mais ce n'est que la moitié du travail ; il y a un interdit à poser, mais passer de l'empêchement à l'interdit, voilà qui est aujourd'hui difficile. Il ne suffit pas de placer à l'entrée des écoles des détecteurs de métaux pour que des jeunes ne puissent pas y introduire des couteaux, il faut travailler à symboliser la violence, pour que la rixe n'apparaisse plus comme la bonne solution aux problèmes rencontrés !

Une situation comme celle décrite ici peut être l'occasion de faire un bout de chemin avec les jeunes

concernés, les enfants et adolescents apprennent aussi par expérience négative. C'est intéressant de partir de la situation concrète, de la laisser se déployer sans vouloir trop vite théoriser ou pousser les gens à de grands changements psychiques. La classe qui a vécu ce type d'évènement peut vraiment en tirer profit ; plus on part du concret, plus l'élaboration est porteuse. Un jeune bouge psychiquement quand un problème devient vraiment sa question, tant que cela reste la question de l'adulte qui lui dit que cela ne va pas, cela ne l'atteint pas vraiment. Cause toujours...

■ OSER S'EXCEPTER

Ce qui est capital, c'est que les moqueurs arrivent à percevoir l'ampleur de la douleur qu'ils infligent à celui qui est mis dans la position du bouc émissaire. Et inversement peut-être, que le jeune homme rudoyé soit capable de se remettre aussi en question (je n'aime pas trop le mot « victime », qui laisse sous-entendre qu'il y a un bon absolument bon et un mauvais totalement mauvais, ce qui n'est presque jamais le cas dans les situations de conflits humains).

Cette petite vignette de vie collective pose des questions cruciales : où va s'arrêter la machine ? Qui osera dire non ? On ne se rend pas compte à quel point, aujourd'hui, le poids de la majorité silencieuse est écrasant. Il faut déjà un sacré courage chez un jeune pour oser s'excepter. Cela me fait penser à une photo, ressortie de l'ombre il y a peu, sur laquelle on voit, dans un meeting nazi, une foule le bras tendu, et un seul individu se refusant à faire le salut hitlérien. Exemple saisissant de force morale. Comment une personne a-t-elle pu soutenir cela ? Voilà une question qui me semble éminemment actuelle. Pourtant il y a, entre cette démonstration de force des années 30 et les mécanismes de servitude volontaire de notre époque, une différence que je ne suis pas certain que nous soyons capables de vraiment appréhender aujourd'hui : celle entre la foule (qui suit un meneur) et le troupeau sans meneur auquel nous sommes maintenant confrontés.

Alors que nous proclamons sans cesse que nous sommes entrés dans une ère d'individualisme triomphant, je pense que nous assistons plutôt à un enchevêtrement, une confusion entre toutes les positions

qui fait qu'il faut un courage énorme pour soutenir une position singulière. Aujourd'hui, le problème, c'est que les gens ont un mal fou à se décoller les uns des autres, même s'ils ne sont pas d'accord avec l'avis général. Et donc, la majorité silencieuse prend une force terrible. Travailler une expérience comme celle à laquelle vous êtes confronté peut avoir plus d'effet que dix cours de morale ou de religion. Si on veut appeler à la démocratie, qu'on mette ce style de situation à profit ! C'est plus intéressant que de proclamer sur un ton angélique : « *Tout le monde doit se respecter !* » Ça c'est du blabla, tandis qu'ici on est au cœur de la difficulté. Aux prises non avec de belles idées, mais avec du concret, toujours un peu déstabilisant car résistant à nos grands élans lyriques.

■ LE DÉNI DE LA VIOLENCE

Nous sommes confrontés à une doxa, qui ne supporte pas d'être questionnée, et qui proclame en substance : la violence humaine peut et doit être totalement éliminée. Dans votre exemple, cette voix anonyme hurlerait que la faute incombe intégralement au surveillant, point. Or, ce n'est pas LE problème. Le problème, c'est la question de l'apparition et de l'extension, de la contamination, voire de l'institutionnalisation de la violence. Aujourd'hui, on emploie une violence terrible pour dire que la violence n'existe pas, que l'affronter n'est pas un travail d'humanisation toujours à reprendre. On fait comme si on pouvait mettre toute violence entre parenthèses, comme s'il n'y avait pas, dans cette dernière, quelque chose à regarder en face pour pouvoir le soumettre au processus de symbolisation, comme si l'accord parfait et spontané était réalisable... Or, toute symphonie implique de dompter la cacophonie, et parfois il faut dire « ça suffit » en agissant dans le réel (bien sûr, sans abuser et avec des limites), et pour ce faire, il faut bien appliquer un certain pouvoir coercitif (mais l'acte de punir ou celui de trancher ont mauvaise presse aux yeux

d'une société qui rêve d'un monde ressemblant à une île enchantée peuplée de gentils enfants sans désirs, colères et violences...).

On voudrait que l'autorité fasse autorité comme par enchantement, une fois pour toutes, sans jamais devoir trancher dans le vif. Qu'elle ait toujours déjà eu lieu, et qu'on n'ait nullement à en pâtir. Mais alors, ce n'est plus de l'autorité ; autorité, cela veut aussi dire que si je demande que vous ne fassiez pas quelque chose et que vous le faites quand même, j'aie une possibilité de riposte. Dans son grand texte *L'avenir d'une illusion*, FREUD montre bien que, pour que les humains puissent vivre, le collectif doit avoir une certaine prévalence sur l'individu, et que le travail de civilisation va à l'encontre de cette liberté totalement déliée, absolue, première et solitaire dont on nous rabâche aujourd'hui les oreilles. Aujourd'hui, nous sommes à un moment où nous n'avons plus beaucoup de moyens pour imposer cet indispensable travail du collectif. Or, chaque fois, nous dit-il, qu'il y a une revendication de liberté, on ne sait trop si elle sert ou veut détruire la civilisation. On ignore donc à quoi va servir la liberté, et il faut être capable d'analyser toute revendication d'autonomie sous l'angle du bien commun. Droits et devoirs vont de pair, et la liberté est un long chemin d'apprentissage de soi et des autres, entre reconnaissance des limites et créativité singulière.

Au fond, vous, directeurs, êtes des curseurs, oscillant sans cesse entre un « je ne touche à rien » et je suis un manager de l'enseignement, et un « je décide tout » et je suis un tyran scolaire ! C'est un métier difficile mais capital aujourd'hui, pour que votre école fonctionne, certes, mais surtout pour que l'éducation, ce grand apprentissage de la créativité et de l'appartenance, ce subtil mélange entre renoncement pulsionnel et affirmation du désir, cette symbolisation toujours à reprendre de la violence que provoque en nous tout changement, toute confrontation à l'altérité, demeure possible. ■

Il a été laissé le caractère de réponse impromptue à ces situations et à ce qu'elles ont suscité de réaction de la part de Jean-Pierre LEBRUN, ceci afin de rendre au mieux ce que ce travail en commun a pu produire.

TEXTES CONFORMES AUX RECOMMANDATIONS
ORTHOGRAPHIQUES DE 1990.